

Артемов Сергей Александрович

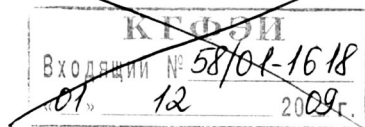
**ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ВЛАСТНЫХ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ
СТРУКТУР В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ИПОТЕЧНОГО
ЖИЛИЩНОГО КРЕДИТОВАНИЯ:
ОРГАНИЗАЦИОННО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ
(НА ПРИМЕРЕ Г. МОСКВЫ)**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(область исследования - предпринимательство)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва 2009



Диссертация выполнена на кафедре менеджмента ГОУ ВПО
Московского городского университета управления Правительства
Москвы

Научный руководитель: ВЫСОЦКАЯ Наталия Владимировна
кандидат экономических наук, доцент

Официальные оппоненты: ТАКСИР Ким Исаевич
доктор экономических наук, профессор
ОМЕЛЬЧЕНКО Евгений Витальевич
доктор экономических наук, профессор

Ведущая организация: ГОУ ВПО Государственный университет
управления

Защита состоится «~~13~~» декабря 2009 года в ~~14-00~~ часов на заседании
диссертационного совета ДМ 850.006.01 при НОУ ВПО Московская академия
предпринимательства при Правительстве Москвы по адресу: г. Москва, Планетная
ул., д.36.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московской
академии предпринимательства при Правительстве Москвы.

Автореферат разослан «~~2~~» ноября 2009 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
д.э.н., проф.

О.Д. Кузнецова

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000689970

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность. Современное состояние жилищного сектора российской экономики эксперты оценивают как неудовлетворительное¹. Это связано, прежде всего, с тем, что, несмотря на разную степень остроты жилищной проблемы в субъектах Российской Федерации, все территории имеют общую для них проблему: низкую степень доступности жилья для людей со средним уровнем доходов.

Для стимулирования активности населения по приобретению в собственность объектов жилищной недвижимости властными и предпринимательскими структурами широко применяются различные финансовые механизмы, позволяющие повысить платежеспособный спрос. Наиболее распространенным из них как в мировой, так и в российской практике представляется ипотечное жилищное кредитование. Вместе с тем, в условиях острого дефицита объектов жилищной недвижимости и высокого уровня цен на них наблюдается низкая степень доступности жилья для большей части населения России. В целях улучшения создавшейся ситуации Правительством Российской Федерации и администрациями ее субъектов сформированы и реализуются государственные (региональные) жилищные программы. При этом властные структуры обладают достаточными административными ресурсами, но вместе с тем ограничены в своих организационно-функциональных и финансовых возможностях. В связи с этим широкое распространение в практике реализации государственных (региональных) жилищных программ получило использование ипотечного жилищного кредитования (ИЖК) с привлечением в рамках сотрудничества разнообразных специализированных бизнес-структур. Таким образом, ИЖК в партнерстве со специализированными бизнес-структурами, осуществляемое в рамках государственных (региональных) жилищных программ, - это государственное ипотечное жилищное кредитование (ГИЖК), а вся совокупность участвующих и взаимосвязанных в этом процессе структур (как властных, так и предпринимательских) представляет собой систему ГИЖК.

Фактически, ГИЖК в рамках реализации государственных (региональных) жилищных программ, осуществляется совместно властными и предпринимательскими структурами в форме государственно-частного партнерства. Для предпринимательских структур участие в государственных (региональных) жилищных программах на условиях партнерства с властными структурами является еще одной возможностью для расширения их сфер деятельности или развития новых видов бизнес-деятельности, что особенно важно в условиях негативных экономических процессов как порождающих, так и сопровождающих мировой финансовый кризис 2008-2009 гг.

Таким образом, систему ГИЖК в рамках государственных (региональных) жилищных программ можно рассматривать как еще одну форму партнерства властных и предпринимательских структур. Несмотря на уже имеющийся опыт использования в России механизма ипотечного жилищного кредитования в рамках

¹ Доступное жилье – объект управления (научно-методологическое и практическое пособие) / под ред. доктора экономических наук, профессора Ю.Ф. Симонова – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 412 с. -- (Справочник)

государственных (региональных) жилищных программ на основе сотрудничества властных и предпринимательских структур, до сих пор в специальной литературе не достаточно рассматривались вопросы организации и функционирования в условиях взаимодействия власти и бизнеса в этой области деятельности такой системы ГИЖК, практически не сформировано представление об ее организационной и функциональной основе, нет необходимой ясности в институализации ее участников, не сформулированы четко принципы взаимодействия между ними. Таким образом, рассмотрение и анализ деятельности существующих систем ГИЖК в организационно-функциональном и других аспектах в условиях сотрудничества властных и предпринимательских структур представляется исключительно важным и необходимым, что и доказывает актуальность темы диссертационного исследования.

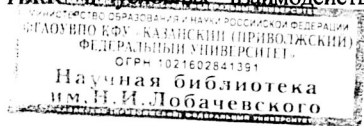
Степень научной разработанности проблемы. Вопросам формирования и развития системы ипотечного жилищного кредитования, в том числе в процессе реализации государственных и региональных жилищных программ, основанных на взаимодействии властных и предпринимательских структур, посвящены труды таких авторов, как В.А. Аверченко, Р. Весели, Л.В. Донцовой, М.И. Каменецкого, А.Б. Копейкина, Н.Б. Косаревой, Г. Наумова, Н.С. Пастуховой, С.М. Печатниковой, Н.Н. Рогожиной, Ю.Ф. Симионовой, Э. Файкса, И. Эртла и других.

Цель диссертационного исследования – разработать организационно-функциональный аспект управления деятельностью системы государственного ипотечного жилищного кредитования в субъекте Российской Федерации в условиях взаимодействия властных и предпринимательских структур.

В качестве **объекта** диссертационного исследования рассматривается процесс управления деятельностью системы государственного ипотечного жилищного кредитования в России в условиях взаимодействия властных и предпринимательских структур, **предмета** – отношения организационно-функционального характера в процессе управления деятельностью системы государственного ипотечного жилищного кредитования в России в условиях взаимодействия властных и предпринимательских структур.

Для достижения поставленной цели в соответствии с объектом и предметом исследования были поставлены следующие **задачи**:

- изучить основные понятия, структуру, механизмы управления в системе ГИЖК и ее взаимодействие с предпринимательскими структурами;
- охарактеризовать и оценить существующие схемы государственной поддержки жилищного сектора экономики с позиции возможности и целесообразности их применения при ГИЖК;
- дать обзор отечественного опыта и опыта стран Восточной Европы в области организации систем ГИЖК в условиях взаимодействия властных и предпринимательских структур;
- проанализировать институциональные основы организации и функционирования московской системы ГИЖК в условиях взаимодействия



властных и предпринимательских структур и практику функционирования этой системы в рамках московских городских жилищных программ;

- выявить инновационные институциональные изменения в московской системе ГИЖК, сформулировать предложения по дальнейшему совершенствованию институциональных основ системы ГИЖК, а также основные принципы изменений организационно-функционального характера в этой системе в предположении партнерства властных и предпринимательских структур;

- построить организационно-функциональную модель проектного управления для московской системы ГИЖК.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в том, что впервые сформулированы основные принципы организации и функционирования системы государственного ипотечного жилищного кредитования для субъекта Российской Федерации в условиях партнерства российских региональных властных и предпринимательских структур, а также построена организационно-функциональная модель проектного управления для системы государственного ипотечного жилищного кредитования в городе Москве как «пилотная» модель, которая с учетом особенностей других субъектов Федерации России может быть адаптирована и использована для совершенствования организации и функционирования их систем ГИЖК.

Автором получены следующие основные **научные результаты**:

1. Государственное ипотечное жилищное кредитование необходимо рассматривать как особый вид жилищного кредитования, сочетающего элементы коммерческого банковского ипотечного кредитования и государственного субсидирования развития жилищного сектора, на основе взаимодействия властных и предпринимательских структур в рамках государственных (региональных) жилищных программ.

2. Для интенсивного развития жилищного сектора на уровне субъекта Федерации необходимо внедрение механизмов государственной поддержки жилищной сферы как через механизмы нормативно-правовой, организационной и финансовой поддержки, так и через организацию и функционирование специальной системы государственного ипотечного жилищного кредитования, основанной на взаимодействии властных и предпринимательских структур.

3. Развитие организационно-функциональной основы системы ГИЖК субъекта Федерации целесообразно осуществлять на основе сотрудничества и партнерства со специализированными бизнес-структурами в процессе реализации региональных жилищных программ, используя их позитивный опыт в организации и осуществлении бизнес-деятельности.

4. Целесообразно осуществлять организацию и функционирование системы ГИЖК в субъекте Федерации на основе учета позитивного опыта города Москвы в направлении минимизации финансирования из средств регионального бюджета и привлечения финансовых средств негосударственных кредитно-финансовых институтов.

5. Развитие московской системы ГИЖК целесообразно осуществлять на основе изменения ее институциональных основ в направлении стимулирования конкуренции предпринимательских структур – участников городских жилищных

программ, осуществляемых на основе системы ГИЖК, и создания наиболее благоприятных условий для участия граждан в этих программах.

6. Развитие в субъектах Российской Федерации систем государственного ипотечного жилищного кредитования целесообразно осуществлять на основе организационно-функциональной модели проектного управления, разработанной и предложенной для внедрения в систему государственного ипотечного жилищного кредитования в городе Москве.

Практическая значимость работы. В работе сформулированы выводы и предложения, направленные на повышение эффективности управления в системе ГИЖК субъекта Российской Федерации. Предложенная организационно-функциональная модель управления для системы ГИЖК субъекта Федерации на основе взаимодействия властных и предпринимательских структур позволяет:

- выстраивать жилищную политику субъекта Российской Федерации на основе развития рыночных механизмов жилищного финансирования с привлечением финансовых и организационно-функциональных ресурсов предпринимательских структур, осуществляющих свою деятельность в рамках региональных жилищных программ;

- осуществлять формирование и развитие систем ГИЖК субъекта Российской Федерации, основываясь на выработанных принципах и в соответствии с предложенной организационно-функциональной моделью проектного управления для системы ГИЖК в городе Москве;

- организовывать взаимодействие властных и предпринимательских структур на контрактной основе в соответствии с принципами ГЧП с целью организационно-функционального обеспечения деятельности системы ГИЖК субъекта Российской Федерации;

- в программах целевой подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих, осуществляемых учебными заведениями для сферы государственного ипотечного жилищного кредитования, изучать предложенную организационно-функциональную модель проектного управления для системы ГИЖК в городе Москве;

- повысить координацию и унификацию деятельности специализированных предпринимательских структур (государственных и частных), участвующих в системе ГИЖК субъекта Российской Федерации, на основе внедрения предложенной организационно-функциональной модели проектного управления для системы ГИЖК в городе Москве.

Внедрение результатов диссертационной работы позволит повысить качество управления в системах ГИЖК субъектов Российской Федерации, в том числе в процессе реализации московской жилищной программы «Социальная ипотека».

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили концептуально-категориальный аппарат, положения и результаты теорий менеджмента, предпринимательства, экономической теории, теоретических положений и механизмов реализации ипотечного жилищного кредитования, управления проектами, проектного менеджмента, процессного

подхода, управления изменениями, принятия управленческих решений, государственного управления, стратегического менеджмента.

В процессе диссертационного исследования проанализированы: монографии и статьи в специализированных периодических изданиях и специальной литературе, данные официальных российских и международных статистических сборников, разнообразные научные результаты прикладного характера: материалы конференций, экономические обзоры, научные публикации и доклады по вопросам государственного ипотечного жилищного кредитования, статистические и справочные материалы, отчеты Правительства Москвы, администраций субъектов Российской Федерации, а также информационно-аналитические материалы научно-исследовательских и аналитических центров. При проведении исследования использовались законодательные акты Российской Федерации и города Москвы.

Эмпирическую основу составили наблюдения, сделанные автором, в процессе работы в системе ГИЖК в городе Москве, в частности, в области реализации московской городской жилищной программы «Социальная ипотека».

Апробация. Основные положения диссертационного исследования, сформулированные автором, нашли отражения в публикациях журнала Российское предпринимательство, 2008, №11 (2), (перечень ВАК), а также докладывались на таких научно-практических конференциях, как «Теория и практика управления городом Москвой: состояние и перспективы развития» (Москва, Московский городской университет управления Правительства Москвы, 2005 г.), «Теория и практика управления городом Москвой: состояние и перспективы развития» (Москва, Московский городской университет управления Правительства Москвы, 2006 г.), российско-британская научно-практическая конференция «Управление городом в XXI веке» (Москва, Московский городской университет управления Правительства Москвы, 2007 г.).

Структура. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, приложений и списка используемой литературы.

Во Введении показана актуальность темы диссертационного исследования, сформулированы цель, задачи, объект и предмет исследования, показана научная новизна, а также теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе «Вопросы теории и практики государственного ипотечного жилищного кредитования (ГИЖК) в условиях взаимодействия властных и предпринимательских структур» рассмотрены понятие, структура, механизмы управления в системе ГИЖК, проведен обзор и оценка существующих схем государственной поддержки системы ГИЖК, дан обзор опыта России и стран Восточной Европы в области организации систем ГИЖК.

Во второй главе «Организация и функционирование системы государственного ипотечного жилищного кредитования в условиях взаимодействия властных и предпринимательских структур (на примере г. Москвы)» проанализированы институциональные основы организации и функционирования московской системы ГИЖК, проведен анализ практики организации и функционирования системы ГИЖК в городе Москве, определены роль и место системы ГИЖК в жилищных программах города Москвы.

В третьей главе «Организационно-функциональные изменения в системе ГИЖК в условиях партнерства властных и предпринимательских структур (на примере г. Москвы)» рассмотрены результаты имеющихся инноваций и сформулированы предложения в контексте институциональных изменений при осуществлении ГИЖК в условиях партнерства властных и предпринимательских структур, сформулированы основные принципы организации и функционирования системы ГИЖК в условиях партнерства властных и предпринимательских структур, а также предложена новационная организационно-функциональная модель проектного управления в системе ГИЖК на основе партнерства властных и предпринимательских структур.

В заключении сформулированы основные выводы и предложения, вытекающие из результатов проведенного исследования.

Публикации. Основные положения исследования нашли отражение в публикациях автора общим объемом 1,1 п. л.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. На основе анализа специальной литературы и имеющейся практики уточнено понятие государственного ипотечного жилищного кредитования как ипотечного кредитования, осуществляемого в рамках реализации государственных и региональных жилищных программ. Показано, что в рамках реализации таких программ ГИЖК используется как инструмент, позволяющий решать жилищные проблемы населения, привлекая на контрактной основе к участию в реализации этих программ специализированные бизнес-структуры, предоставляющие услуги в области кредитования, риэлтерской деятельности, страхования и других областях. Деятельность системы ГИЖК в процессе реализации государственных и региональных жилищных программ при взаимодействии властных и предпринимательских структур предполагает выполнение определенных функций как властными, так и предпринимательскими структурами. Характер, организация и координация такого взаимодействия позволяют рассматривать его как еще одну, новую для России форму государственно-частного партнерства (ГЧП).

Для осуществления своих функций системе ГИЖК необходимо создание релевантной организационной структуры, ориентированной на достижение поставленных целей и решение поставленных перед ней задач. Выявлено, что система ГИЖК предполагает включение в нее широкого круга властных и предпринимательских (государственных и частных) структур, осуществляющих функции, связанные не только с регулированием и контролем, но и с выполнением отдельных функций по транзакционному обеспечению. Их участие в системе, как правило, сохраняется на протяжении всего процесса жилищного обеспечения с использованием механизма ИЖК. Таким образом, характерной особенностью проанализированных реально существующих структур систем ГИЖК является их ориентация на удовлетворение потребностей населения и обеспечение взаимодействия властных и предпринимательских структур в соответствии с решаемыми задачами и с использованием механизма ГЧП.

В работе выделены основные субъекты и основной объект системы ГИЖК. К основным субъектам системы ГИЖК относятся: потребители услуг (население), предпринимательские структуры (финансово-кредитные организации, риэлтерские, страховые компании, инвестиционные компании и т. п., не зависимо от формы собственности), властные структуры – участники государственных (региональных) жилищных программ. Основным объектом системы ГИЖК является процесс организационного и финансового обеспечения приобретения участниками данных программ (потребителями услуг) жилых помещений на основании норм, правил и стандартов, установленных властными структурами.

В результате сравнительного анализа ГИЖК и коммерческого ИЖК автором были выявлены следующие отличительные особенности ГИЖК:

- ГИЖК применяется только в рамках реализации государственных и региональных жилищных программ;
- ГИЖК основано на взаимодействии властных и предпринимательских структур;
- ГИЖК предполагает использование механизмов государственной поддержки отдельных групп граждан с целью повышения доступности механизма ипотечного жилищного кредитования, используемого при реализации государственных (региональных) жилищных программ;
- ГИЖК предполагает наличие специфических требований к кредитным продуктам, реализуемым в рамках государственных (региональных) жилищных программ в связи с необходимостью их адаптации к целям государственной (региональной) жилищной политики и социально-экономическим условиям развития территории.

2. В результате анализа специальной литературы автором сделан вывод о том, что все известные способы государственной поддержки жилищного сектора экономики целесообразно разбить на две группы: субсидирование и регулирование. Сочетание механизмов регулирования и субсидирования представляется автором как необходимое условие развития системы государственного и коммерческого ИЖК. В результате изучения существующих способов государственной поддержки жилищного сектора экономики выявлено, что выбор механизмов реализации жилищной политики субъекта Российской Федерации целесообразно основывать на анализе тенденций развития регионального рынка жилья. Формы и методы осуществления государственной поддержки приобретения жилья гражданами, нуждающимися в улучшении жилищных условий, целесообразно применять на основе результатов анализа уровня социально-экономического развития территории. В практике использования механизмов государственной поддержки жилищной сферы, в том числе через построение и обеспечение системы ГИЖК, целесообразно определение и использование весьма ограниченного числа механизмов государственной поддержки, сочетание которых в конкретных условиях позволяет оказывать значительное позитивное воздействие на социально-экономическую систему региона. При построении системы ГИЖК использование механизмов государственной поддержки жилищной сферы целесообразно ориентировать на конкретные категории граждан, и в то же время оно должно соответствовать организационным и финансовым возможностям территории.

В результате анализа существующих схем государственной поддержки жилищного сектора экономики автором сформулирована главная задача государственной поддержки системы ИЖК, которая заключается в повышении доступности существующих механизмов решения жилищных проблем для населения путем расширения спектра ипотечных кредитных продуктов и интегрирования их в государственные (региональные) жилищные программы. В качестве одного из основополагающих принципов государственной поддержки жилищной сферы через создание и использование системы ГИЖК автором предложено считать установление четкой адресной направленности реализации государственных (региональных) жилищных программ, основанных на применении механизма ИЖК. Адресная государственная поддержка населения через систему ГИЖК не оказывает существенного влияния на рынок ипотечного жилищного кредитования и, тем самым, не создает помех развитию конкуренции на рынке коммерческого ИЖК, но позволяет привлечь специализированные бизнес-структуры к участию в государственных (региональных) жилищных программах на условиях партнерства с властными структурами.

3. В результате проведенного автором обзора опыта России и стран Восточной Европы в области организации систем ГИЖК, а также изучения научных взглядов на процесс использования системы ГИЖК в построении эффективной жилищной политики для конкретной территории сделаны выводы о целесообразности минимизации использования механизма государственного субсидирования при реализации системы ГИЖК. В результате проведенного исследования выявлено, что наибольшую эффективность в рамках государственной (региональной) жилищной политики приобретают механизмы, основанные на широком нормативно-правовом и административном обеспечении системы ГИЖК со стороны государства и связанные с реализацией государственных (региональных) жилищных программ, выстраиваемых на основе партнерства властных и предпринимательских структур, а также на основе ограниченного применения механизма государственного финансового субсидирования.

Обзор систем ГИЖК, реализуемых в субъектах Российской Федерации, позволил выявить ряд особенностей, характерных для данных систем:

- основу систем ГИЖК в субъекта Российской Федерации составляют ипотечные программы, субсидируемые из средств региональных бюджетов;
- наиболее острой проблемой в жилищном секторе экономических систем в России является отставание рынка предложения ипотечных кредитов от потребностей спроса. Это, в свою очередь, делает сферу ипотечного жилищного кредитования привлекательной для предпринимательских структур, осуществляющих ипотечное кредитование, но не способствует повышению доступности ипотечных кредитов для населения;
- рынки субъектов Российской Федерации в системе ГИЖК не представляют собой единого целого на территории России: уровень их развития с точки зрения обеспеченности специализированными компаниями-участниками системы ГИЖК различен и зависит от степени инвестиционной привлекательности территории;
- для большинства субъектов Российской Федерации характерна низкая степень развитости коммерческих систем ИЖК ввиду их малой привлекательности

для инвесторов. В субъектах с низкой степенью инвестиционной привлекательности целесообразно выстраивать системы ГИЖК, ориентированные на группы населения со средним уровнем доходов, и стимулировать интенсивность социально-экономического развития территории с целью повышения ее инвестиционной привлекательности для специализированных бизнес-структур;

- социальная направленность рассмотренных региональных программ, основанных на использовании систем ГИЖК, позволяет сделать вывод о том, что на данном этапе наиболее важным направлением развития жилищного сектора на конкретной территории является вовлечение в эти программы граждан, нуждающихся в улучшении жилищных условий и не имеющих возможности воспользоваться коммерческими ипотечными жилищными программами;

- особенностью систем ГИЖК в субъектах Российской Федерации является нацеленность на широкое применение механизмов субсидирования процентных ставок по кредитам, единовременных взносов, применением альтернативных методов погашения ипотечных кредитов.

В ходе обзора систем ГИЖК стран Восточной Европы автором были рассмотрены страны, наиболее близкие к России по социально-экономическому развитию (развивающиеся страны). Автором отмечено, что рассмотренные страны выстраивают жилищную политику не одинаково. Особенно ярко это проявляется в степени вмешательства государства в жилищный сектор национальной экономики. В странах, где есть в достаточной степени развитые институты ИЖК и достаточное количество специализированных бизнес-структур, степень участия государства в развитии жилищного сектора ниже, чем в странах, где нет развитой институциональной основы финансирования, организационного, информационного и материального обеспечения жилищного сектора. В то же время в качестве общей черты построения и развития систем ГИЖК в рассмотренных странах выявлено уменьшение объемов государственного субсидирования и регулирования по мере развития рыночных механизмов жилищного кредитования и появления специализированных бизнес-структур. В большинстве рассмотренных стран созданы структуры, осуществляющие функции содействия развитию программ жилищного кредитования посредством организационной и финансовой помощи населению и бизнес-структурам, взаимодействующим в рамках жилищных программ, в том числе с использованием механизма ИЖК.

В результате обзора зарубежных систем ГИЖК автором отмечено, что в странах Восточной Европы в настоящее время функционируют две основные системы жилищного кредитования (банковское и небанковское кредитование). В то же время, наибольшую эффективность в условиях развивающейся экономики демонстрирует небанковская система жилищного кредитования. Реализация схем накопительного жилищного кредитования позволяет привлечь финансовые средства населения в реальный сектор экономики, обеспечить их целевое инвестирование и одновременно увеличить степень обеспеченности граждан жильем. В то же время, эта тенденция говорит не о неэффективности банковского кредитования, а о его неразвитости в большинстве стран Восточной Европы по причине слабой развитости самого банковского сектора.

Автором сделан вывод о том, что рассмотренный опыт может быть использован в России при выборе направлений развития жилищного сектора как на государственном, так и на региональном уровнях. В том числе – в области организации взаимодействия властных и предпринимательских структур с целью увеличения доли рыночных механизмов в реализуемых государственных (региональных) жилищных программах. Основными критериями целесообразности применения опыта рассмотренных стран являются критерии, определяющие степень готовности социально-экономической системы конкретной территории к внедрению тех или иных схем реализации жилищной политики, а также доминирующие типы организационной культуры.

4. В результате анализа практики организации систем ГИЖК в субъектах Российской Федерации автором выявлено, что наиболее успешной в современных социально-экономических условиях является практика города Москвы по реализации жилищной программы «Социальная ипотека». Это связано с тем, что в основе Программы заложено использование жилищного фонда, сформированного за счет средств бюджета города Москвы, для продажи гражданам, нуждающимся в улучшении жилищных условий, жилья по ценам, близким к себестоимости строительства. Выявлено повышение интереса со стороны граждан, нуждающихся в улучшении жилищных условий, к участию в программе «Социальная ипотека» и, как следствие, увеличение спроса на реализуемые в рамках Программы жилые помещения на фоне снижения спроса на этом рынке вследствие мирового финансового кризиса 2008-2009 гг. (Табл. 1).

Таблица № 1

Объем реализации жилых помещений в рамках московской жилищной программы «Социальная ипотека» (количество жилых помещений)²

Округ	2005	2006	2007	2008	2009 (по состоянию на 01.10.2009)
ЦАО	15	233	188	225	167
СВАО	34	335	295	485	400
ВАО	38	292	423	569	481
ЮВАО	24	329	244	464	255
ЮАО	20	470	392	601	303
ЮЗАО	18	255	143	343	192
ЗАО	18	190	323	429	221
СЗАО	12	213	104	238	300
САО	33	311	161	472	234
ЗелАО	12	26	48	72	56
Итого:	224	2654	2321	3898	2609

² По данным АСУ «Курс-3»

Показано, что использование жилищного фонда города Москвы в рамках московской системы ГИЖК является ее отличительной особенностью среди других российских систем ГИЖК. Отмечено, что механизм финансового субсидирования в процессе реализации программы «Социальная ипотека» используется в малой степени и служит для частичной финансовой поддержки приоритетных категорий граждан (многодетных семей, семей имеющих инвалидов и т. д.). Автором показано, что городские жилищные программы, предполагающие большую долю использования механизма финансового субсидирования, оказывают значительной финансовое давление на бюджет города Москвы и могут способствовать искажениям соотношения платежеспособного спроса и предложения на рынке жилья. Реализация программы «Социальная ипотека» предполагает привлечение специализированных предпринимательских структур (государственных и частных), оказывающих услуги участникам Программы. Предпринимательские структуры осуществляют предоставление своих услуг в рамках Программы на договорной основе и на рыночных условиях. Выявлено, что участие бизнес-структур в реализации программы «Социальная ипотека» продиктовано стремлением предпринимательских структур к развитию новых видов бизнес-деятельности и получению дополнительной прибыли (Рис. 1). Таким образом, реализация программы «Социальная ипотека» позволяет осуществлять обеспечение граждан, нуждающихся в улучшении жилищных условий, при минимальной финансовой нагрузке на бюджет города Москвы и при организационно-функциональной и частично финансовой поддержке со стороны специализированных бизнес-структур.

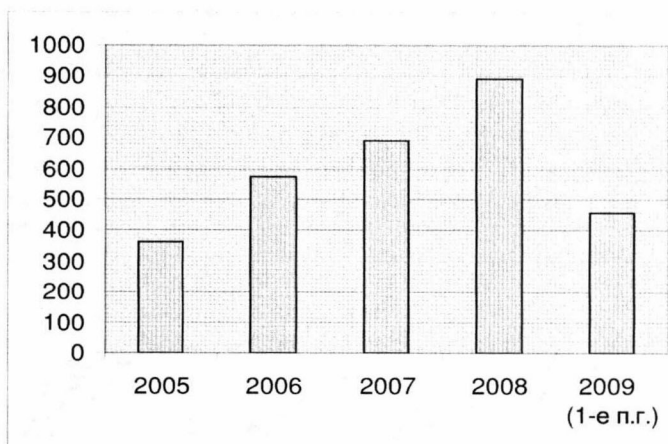


Рис. 1. Динамика изменения доходов КБ «МИА» от осуществления ипотечного жилищного кредитования в рамках московской системы ГИЖК, млн руб.³

³ Официальный сайт ОАО «Коммерческий банк «Московское ипотечное агентство»: <http://www.mia.ru>

Выявлено, что значительную роль в построении и функционировании региональной системы ГИЖК в городе Москве играют институты классического ипотечного жилищного кредитования. Взаимодействие организаций-участников московской городской жилищной программы «Социальная ипотека» основано на четкой регламентации компетенций соответствующих организаций, закреплённой на договорной основе. Институционализация отношений между участниками процесса ГИЖК предполагает установление четких границ компетенции всех участников рассматриваемого процесса и правил их взаимодействия между собой. Каждый из них выполняет определенный объем работы в рамках системы ГИЖК и в процессе выполнения своих функций влияет на деятельность других участников рассматриваемого процесса. Установление четких границ компетенции и правил взаимодействия между властными и предпринимательскими структурами позволяет повысить эффективность системы ГИЖК.

Анализ системы ГИЖК, проведенный на примере анализа системы ГИЖК в рамках московской городской жилищной программы «Социальная ипотека», позволяет выделить основные властные и предпринимательские структуры, осуществляющие свою деятельность в рамках Программы: Департамент жилищной политики и жилищного фонда города Москвы», Государственное унитарное предприятие «Агентство по реализации жилищных займов и субсидий», ОАО «Коммерческий банк «Московское ипотечное агентство», Государственное учреждение города Москвы «Городской центр жилищного страхования» и др.

Названные организации выполняют четко определенные задачи в рамках программы «Социальная ипотека». В то же время, задачи функционирования этих организаций значительно шире задач, решаемых в рамках Программы: они имеют несколько направлений деятельности, одним из которых является деятельность по осуществлению определенных функций в рамках программы «Социальная ипотека». Регламентация взаимодействия трех основных участников системы ГИЖК города Москвы осуществляется на основании заключенного трехстороннего соглашения между Департаментом жилищной политики и жилищного фонда города Москвы, Государственным унитарным предприятием «Агентство по реализации жилищных займов и субсидий», ОАО «Коммерческий банк «Московское ипотечное агентство». Трехстороннее соглашение определяет порядок осуществления документооборота между организациями-участниками Программы, четко обозначает границы их компетенции, что способствует устранению дублирования ряда функций. Организационно-функциональная составляющая московской системы ГИЖК характеризуется комплексным обеспечением процесса жилищного обеспечения граждан, нуждающихся в улучшении жилищных условий, в рамках программы «Социальная ипотека» при участии властных и предпринимательских структур. В то же время, выявлено: в целях развития организационно-функциональной составляющей московской системы ГИЖК необходимо дальнейшее развитие в ней таких элементов рыночной экономической системы, как конкуренция финансово-кредитных организаций и их кредитных продуктов, конкурсный отбор строительных, страховых и других специализированных бизнес-структур, обеспечивающих функционирование городских жилищных программ.

Использование жилищного фонда города Москвы в рамках реализации программы «Социальная ипотека» позволяет отделить его от рынка жилых помещений, что предполагает осуществление этой программы вне зависимости от существующего платежеспособного спроса и не позволяет оказывать негативное влияние на ценообразование на этом рынке.

5. Автором исследования предложено осуществлять развитие институциональной основы системы ГИЖК субъекта Российской Федерации путем совершенствования региональной нормативно-правовой базы субъекта Российской Федерации с целью стимулирования конкуренции бизнес-структур, участвующих в реализации региональных жилищных программ, в связи с необходимостью повышения эффективности взаимодействия властных и предпринимательских структур для реализации этих программ, а также с целью создания наиболее благоприятных условий для участия в них приоритетных категорий граждан (молодых и многодетных семей, молодых специалистов).

Автором отмечено, что при реализации государственных (региональных) жилищных программ, основанных на использовании механизма ипотечного жилищного кредитования, целесообразно на конкурсной основе привлекать к участию в реализации этих программ финансово-кредитные, страховые, риэлтерские и другие предпринимательские структуры, осуществляющие деятельность в сфере обеспечения процесса ипотечного жилищного кредитования в условиях рыночной экономической системы. Использование принципа конкуренции предпринимательских структур, функционирующих в рамках системы ГИЖК, может оказать позитивное влияние на разнообразие и привлекательность для потребителей продуктов и услуг, предоставляемых бизнес-структурами в рамках государственных (региональных) жилищных программ.

В качестве институциональных основ организации и функционирования региональной системы ГИЖК автором исследования рассмотрены не только существующие нормы и правила, но и механизмы их выполнения, в том числе с использованием способов взаимодействия властных и предпринимательских (государственных и частных) структур как организаций-участников государственных (региональных) жилищных программ. Развитие взаимодействия властных и предпринимательских структур в рамках системы ГИЖК целесообразно осуществлять на основе привлечения предпринимательских структур к участию в государственных (региональных) жилищных программах на контрактной основе, что позволяет четко регламентировать взаимоотношения основных организаций-участников этих программ. Нормативно-правовое закрепление данного принципа может служить основой для организации и функционирования системы ГИЖК.

Определено, что при организации системы ГИЖК целесообразно стимулировать участие в государственных (региональных) жилищных программах приоритетных категорий граждан (многодетных семей, молодых специалистов и т. д.) за счет нормативно-правового закрепления для них наиболее привлекательных условий по приобретению жилых помещений в рамках этих программ. Установлено, что для дальнейшего развития систем ГИЖК в соответствии с действующим жилищным Кодексом Российской Федерации целесообразно законодательное закрепление статуса «нуждающихся в содействии в приобретении

жилых помещений», в том числе с закреплением прав на участие в государственных (региональных) жилищных программах и процедур осуществления этих прав.

Развитие нормативно-правовой базы системы ГИЖК рассмотрено автором на основе ее развития в московской системе ГИЖК, для которой сформулированы следующие основные направления этого развития:

- установление четких правил и направлений взаимодействия всех участников системы ГИЖК в рамках реализации городской программы «Социальная ипотека» (населения, властных и предпринимательских структур);

- соответствие норм законодательства города Москвы в жилищной сфере объективной социально-экономической действительности за счет изменения основных условий программ ипотечного жилищного кредитования, реализуемых на основе системы ГИЖК: изменение процентных ставок по кредитам, изменение сроков кредитования, условий предоставления и погашения кредитов и т. д.;

- повышение доступности для населения программы «Социальная ипотека» за счет развития дифференцированных условий выкупа жилых помещений гражданами, состоящими на учете нуждающихся в улучшении жилищных условий, в зависимости от продолжительности нахождения на жилищном учете и наличия права на жилищные льготы и в соответствии с приоритетами социальной политики города Москвы;

- создание четкой системы взаиморасчетов при реализации объектов жилищного фонда города Москвы, предназначенных для обеспечения реализации программы «Социальная ипотека», в том числе проработка и внедрение механизма зачета стоимости жилых помещений, принадлежащих гражданам на праве собственности, при заключении договоров мены;

- упрощение и ускорение процесса реализации программ ипотечного жилищного кредитования в интересах участников городских жилищных программ, реализуемых на основе ГИЖК, за счет привлечения к участию в них специализированных бизнес-структур (кредитно-финансовых, риэлтерских, страховых компаний) на конкурсной основе;

- расширение числа потенциальных участников (потребителей услуг) системы ГИЖК в городе Москве за счет юридического оформления статуса «нуждающихся в содействии в приобретении жилых помещений в рамках городских жилищных программ» и включения данной категории граждан в реализуемые городские жилищные программы;

- государственная поддержка функционирования и развития систем коммерческого ипотечного жилищного кредитования как организационной основы для выстраивания региональной системы ГИЖК.

Определено, что дальнейшее развитие институциональной составляющей региональной системы ГИЖК предполагает учет при ее организации и функционировании принципов, сформулированных автором на основе обзора существующих отечественных и зарубежных систем ГИЖК. Помимо нормативно-правовых основ жилищной сферы, в основе организации и функционирования системы ГИЖК субъекта Российской Федерации целесообразно также учитывать и эти выявленные при анализе существующих систем ГИЖК принципы:

- глубокое проникновение рыночных методов в процесс жилищного обеспечения групп граждан, признанных в установленном порядке нуждающимися в улучшении жилищных условий;

- привлечение к участию в реализации городских жилищных программ на основе принципа конкуренции и в формах государственно-частного партнерства банковских, страховых, риэлтерских и других организаций, осуществляющих деятельность в сфере обеспечения процесса ипотечного жилищного кредитования в условиях рыночной экономической системы;

- дифференциация стоимости реализуемых жилых помещений и процентной ставки по ипотечному кредиту в зависимости от даты постановки на жилищный учет и наличия льгот;

- ориентация на стимулирование активности конкретных групп граждан в зависимости от приоритетов жилищной политики субъекта Российской Федерации и в соответствии с принципом социальной направленности жилищной политики;

- принцип комплексного ресурсного обеспечения системы ГИЖК, включающий в себя материальное, финансовое, кадровый и информационное обеспечение.

Развитие институциональной компоненты системы ГИЖК в соответствии со сформулированными принципами ориентировано на совершенствование организационно-функциональной составляющей системы ГИЖК и является основой для ее дальнейшего развития. Учет вышеназванных принципов позволит организовать систему ГИЖК таким образом, чтобы она оказывала минимальную нагрузку на бюджет субъекта Российской Федерации, минимальное влияние на ценообразование на рынке жилищной недвижимости, а также способствовало активному участию бизнес-структур и населения в региональных жилищных программах, и, в то же время, способствовало решению задач жилищной политики.

6. При организации и функционировании государственных (региональных) жилищных программ, реализуемых с использованием системы ГИЖК, наиболее эффективным является использование методологии проектного менеджмента. Автором предложена организационно-функциональная модель проектного управления для системы ГИЖК в городе Москве на основе использования методологии проектного менеджмента, созданная с учётом практики управления московской программой «Социальная ипотека», предполагающей использование системы ГИЖК. Построение предлагаемой организационно-функциональной модели проектного управления для системы ГИЖК в городе Москве проведено в соответствии с концепцией управления изменениями. Это обусловлено тем, что развитие организационно-функциональной составляющей московской системы ГИЖК происходит в условиях изменений как внешней среды (в первую очередь, факторов и условий), так и внутренней среды – прежде всего, структуры самой системы. Предлагаемая в исследовании модель описана в соответствии с требованиями международных и национальных стандартов управления проектами и программами⁴ и представлена структурно-логической схемой (Рис. 2).

⁴ Управление проектами: Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетенции специалистов (под ред. В.И. Воропаева). – М.: СОВНЕТ, «Кубс Групп», 2001.

На основе анализа существующей системы управления московской системой ГИЖК в соответствии с системной моделью управления проектами и программами определены основные элементы, предложены система показателей, позволяющая осуществлять предпроектный анализ и способы оценки параметров реализации проектов, осуществляемых в рамках государственных (региональных) жилищных программ, основанных на использовании системы ГИЖК. В качестве элементов проектного управления развитием организационно-функциональной составляющей системы ГИЖК в городе Москве выделены: объекты и субъекты управления, миссия, цели (цели проекта и цели организации), критерии успеха, подпроекты властных и предпринимательских структур и этапы реализации проекта.



Рис. 2. Структурно-логическая схема проектного управления развитием организационно-функциональной составляющей системы ГИЖК в городе Москве

Для осуществления предпроектного анализа предложено использовать следующие показатели: объем поступления финансовых средств от реализации жилых помещений в рамках программы «Социальная ипотека» в бюджет города Москвы и оценка критериев реализации проекта развития организационно-функциональной составляющей системы ГИЖК в городе Москве, таких как: число участников (потребителей услуг) Программы; объем предоставления жилищного фонда; объем кредитных средств, средств граждан, их соотношение и др. Предложена методика расчета указанных показателей.

В соответствии с методологией проектного менеджмента в существующей структуре управления программой «Социальная ипотека» определены следующие

роли основных участников (властных и предпринимательских структур) проекта развития организационно-функциональной составляющей системы ГИЖК в городе Москве: ключевые участники проекта (инвестор, заказчик, ген. подрядчик, исполнители, соисполнители); команда управления проектом (менеджер проекта, функциональные менеджеры), команда проекта. В рамках существующей структуры управления программой «Социальная ипотека» выделены функции менеджера проекта и функциональных менеджеров. Менеджер проекта возглавляет команду управления проектом и осуществляет деятельность по координации процесса его реализации. Функции менеджера проекта предложено возложить на заместителя руководителя ДЖП и ЖФ города Москвы. Определено, что функциональные менеджеры ответственны за реализацию проекта в составе властных и предпринимательских структур, осуществляющих реализацию программы «Социальная ипотека» с использованием системы ГИЖК. Функции функциональных менеджеров проекта предложено возложить на соответствующих руководителей властных структур и топ-менеджеров бизнес-структур.

Автором предложено осуществлять деятельность участников проекта развития организационно-функциональной составляющей системы ГИЖК в рамках специальным образом сформированной дивизиональной организационной структуры. Анализ практики применения дивизиональных структур показал, что именно дивизиональная организационная структура наилучшим образом ориентирована по сравнению с другими типами организационных структур на обеспечение «стандартизации выпуска», являющейся одним из типов организационной координации.⁵ Отмечено, что в дивизиональной организационной структуре основными являются не отдельные бизнес-единицы, а выделенные специальным образом, но взаимосвязанные «виды деятельности». Определено, что штаб-квартира в лице начальника дивизиона задает определенные «стандарты выпуска» (стандарты продуктов или услуг по каждому виду выделенной для каждого конкретного дивизиона деятельности). «На местах» выделяется функция, деятельность которой заключается в осуществлении «контроля выпуска» в соответствии с дивизиональным направлением деятельности. Должностное лицо, реализующее эту контрольную функцию, непосредственно подчиняется начальнику дивизиона. Таким образом, «на местах» осуществляется деятельность «по стандартам выпуска», которая контролируется должностным лицом, наделенным специальными контрольными функциями и напрямую выходящим с контрольным отчетом на начальника дивизиона. В результате, функция выполнения и функция контроля разделены и при соблюдении всех дивизиональных «правил игры» независимы. Таким образом, число выделенных видов деятельности определяет число дивизионов и, соответственно, начальников дивизионов в штаб-квартире. Отмечено, что введение новой должностной позиции не обязательно, возможно введение специальных функций, которые могут быть реализованы в рамках уже существующей системы должностей тех структур, которые участвуют в реализации проекта.

⁵ Дивизиональный тип организационной структуры нашел широкое применение в крупных международных сетевых бизнес-структурах, например в международной сети спортивных магазинов «Спортмастер».

В связи с вышеизложенным, предложено выделить в структуре ДЖП и ЖФ города Москвы дивизионы в соответствии с направлениями деятельности по реализации программы «Социальная ипотека». Управления ДЖП и ЖФ города Москвы рассмотрены как структурные единицы, в подразделениях которых реализуются в совокупности те функции, в соответствии с которыми и выделены дивизионы: функция предоставления жилых помещений в рамках Программы; функция обеспечения поступления финансовых средств в бюджет города Москвы и их дальнейшего инвестирования жилищное строительство; функция формирования резервов жилой площади для продажи в рамках Программы и др. В роли менеджера дивизиона (или нескольких дивизионов, если он устанавливает «стандарты выпуска» по нескольким направлениям деятельности (нескольким дивизионам)) в структурных единицах выступают функциональные менеджеры (начальники Управлений ДЖП и ЖФ города Москвы). Функцию по «контролю выпуска» автором исследования предложено возложить на заместителя начальника УДЖП и ЖФ города Москвы в административном округе, выходящим с контрольным отчетом на менеджера дивизиона.

В существующей структуре управления выделена штаб-квартира, которая включает в себя руководителя, или менеджера проекта, в должности заместителя руководителя ДЖП и ЖФ города Москвы, менеджеров дивизионов (начальники Управлений ДЖП и ЖФ города Москвы: Управления реализации программ обеспечения нуждающихся в улучшении жилищных условий, Управления экономики и финансов, Управления жилищной политики и Правового управления).

В качестве примера предлагаемой дивизиональной структуры в диссертации рассмотрена структура одного из дивизионов (на примере такого вида конкретной деятельности, как предоставление жилых помещений в рамках московской программы «Социальная ипотека» (Рис. 3).

В УДЖП и ЖФ города Москвы в административном округе автором выделены структурные единицы (или отдельные специалисты), осуществляющие деятельность по предоставлению жилых помещений в рамках программы «Социальная ипотека», функционирующие в рамках следующих отделов: планового отдела, отдела по работе с клиентами, экономического отдела и юридического отдела. Определено, что контроль их деятельности по предоставлению жилых помещений в рамках программы «Социальная ипотека» осуществляет заместитель начальника УДЖП и ЖФ города Москвы в административном округе. Начальник Управления реализации программ обеспечения нуждающихся в улучшении жилищных условий ДЖП и ЖФ города Москвы (менеджер дивизиона) осуществляет координацию процесса предоставления Управлениями ДЖП и ЖФ города Москвы в административных округах жилых помещений гражданам, нуждающимся в улучшении жилищных условий, из жилищного фонда города Москвы в рамках программы «Социальная ипотека» посредством установления единых стандартов осуществления процесса предоставления жилых помещений.

Отмечено, что внедрение дивизиональной структуры позволит повысить степень координации деятельности окружных управлений ДЖП и ЖФ города Москвы в процессе функционирования московской системы ГИЖК, реализуемой в

рамках программы «Социальная ипотека». Главной целью внедрения дивизиональной структуры является стандартизация предоставляемых окружными управлениями ДЖП и ЖФ города Москвы услуг по продаже жилых помещений в рамках программы «Социальная ипотека» гражданам, признанным нуждающимися в улучшении жилищных условий.

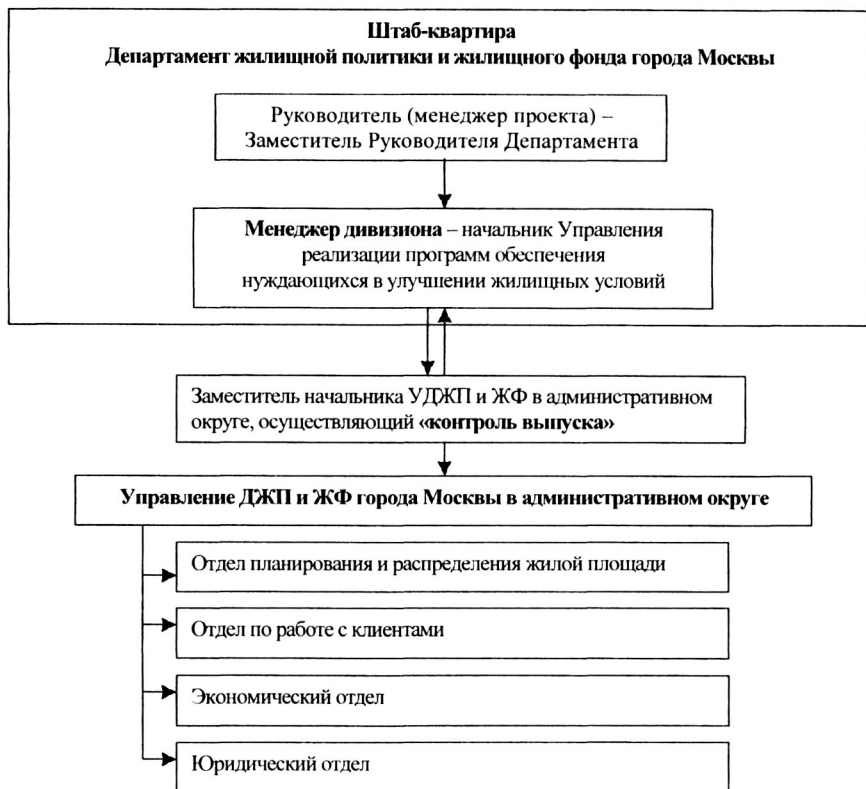


Рис. 3. Дивизиональная структура управления в системе ГИЖК (на примере предоставления жилых помещений в рамках программы «Социальная ипотека» как вида деятельности)

На основе выделенных в стандартах управления проектами и программами фаз жизненного цикла реализации проекта, рассмотрены следующие стадии процесса проектного управления развитием организационно-функциональной составляющей системы ГИЖК в городе Москве:

1) Инициация; 2) Планирование; 3) Организация и контроль; 4) Анализ и регулирование.

Стадия инициации рассмотрена как последовательность следующих действий: анализ потребности существующей системы жилищного обеспечения жителей города Москвы, признанных нуждающимися в улучшении жилищных условий, в функционировании региональной системы ГИЖК; анализ отношения организаций-участников проекта развития организационно-функциональной составляющей системы ГИЖК в городе Москве к планируемым изменениям в соответствии с моделью «поля сил» К. Левина; определение «движущих сил» (способствующих изменениям) и «сдерживающих сил» (препятствующих изменениям) и их преодоление. Отмечено, что стадию планирования развития системы ГИЖК в городе Москве целесообразно осуществлять на основе анализа данных о существующих потребностях граждан, принятых на жилищный учет и желающих участвовать в программе «Социальная ипотека», данных об объеме жилищного фонда и результатах реализации Программы в прошлом. Необходимую для осуществления анализа информацию предложено получать в результате обобщения данных о количественном и качественном (площадь квартиры, количество комнат и т. д.) соотношении требуемой для предоставления в рамках программы «Социальная ипотека» жилой площади и базы данных с историей реализации Программы.

Определено, что организационная стадия рассмотренного проекта предполагает развитие организационно-функциональной составляющей программы «Социальная ипотека» посредством распределения между организациями-участниками Программы (властными и предпринимательскими структурами) функциональных обязанностей в соответствии с планом управления предметной областью проекта, состоящим из этапов, выделенных автором (Рис. 4). Предложен порядок осуществления этапов предоставления жилых помещений в рамках программы «Социальная ипотека» с целью наиболее рационального использования временных и организационных ресурсов властных и предпринимательских структур, взаимодействующих в рамках Программы.

Выделена завершающая стадия реализации проекта развития организационно-функциональной составляющей системы ГИЖК в городе Москве – стадия оценки результативности реализации проекта. Отмечено, что стадия оценки результативности реализации проекта основана на осуществлении анализа и оценки следующих составляющих: результатов осуществления проекта; процесса осуществления проекта; исходной точки проекта.

Определено, что оценка результатов осуществления проекта развития организационно-функциональной составляющей системы ГИЖК в городе Москве является основой для определения обоснованности осуществления, целей и задач развития этой системы в будущем.

В процессе реализации проекта развития организационно-функциональной составляющей системы ГИЖК отмечена важность стадии закрытия проекта. На основе анализа результатов развития системы ГИЖК в городе Москве в организационно-функциональном аспекте производится составление сводного отчета, разрешение спорных ситуаций и формируется архив проекта на основе существующих информационных ресурсов (на базе АСУ «Курс-3»).

Решение о необходимости корректировки процесса реализации проекта развития организационно-функциональной составляющей системы ГИЖК города Москвы с целью осуществления нового проекта принимается на основе анализа результатов реализации предыдущего проекта. При этом стадия закрытия проекта является составляющей начальной стадии нового проекта по развитию организационно-функциональной составляющей системы ГИЖК в городе Москве.

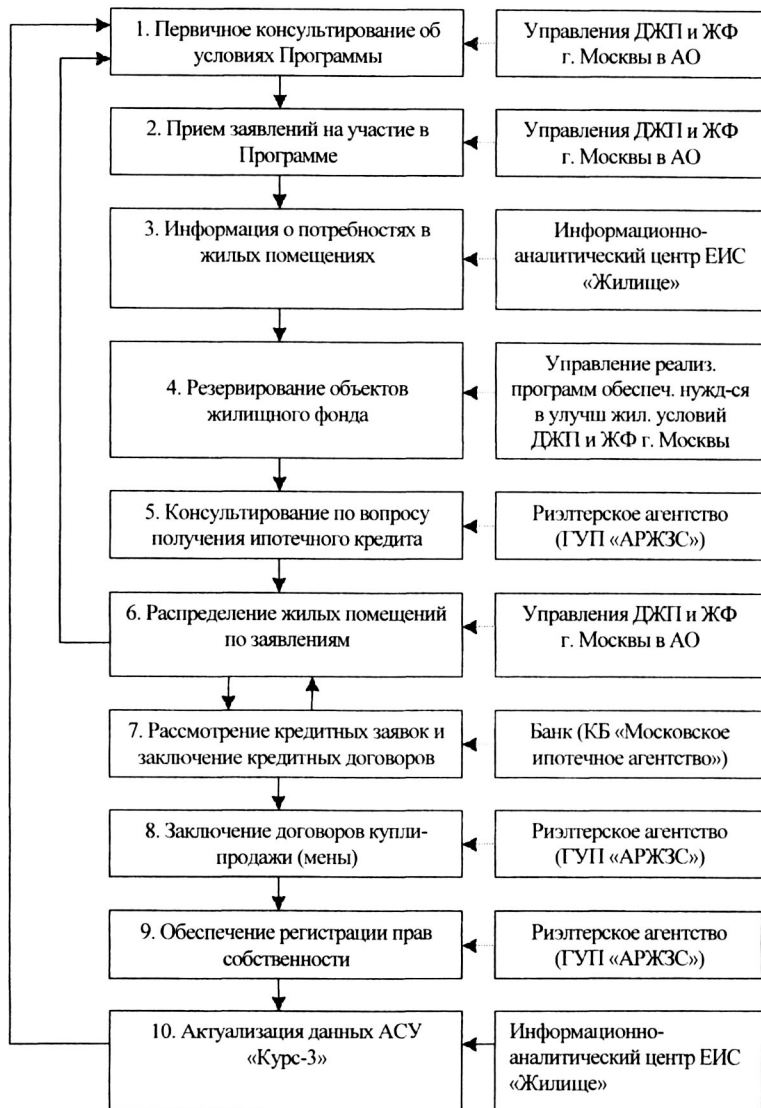


Рис. 4. Модель процесса предоставления жилых помещений в рамках программы
«Социальная ипотека»

Таким образом, предложенная организационно-функциональная новационная модель проектного управления на основе дивизиональной организационной структуры для системы ГИЖК позволяет в условиях изменений повысить координацию деятельности участников процесса ГИЖК (властных и предпринимательских структур) и унифицировать предоставление услуг населению в области ГИЖК, а также развивать дальнейшую реализацию программы «Социальная ипотека» в городе Москве в условиях действия временных и финансовых ограничений (в рамках заданного бюджета), связанных с планированием реализации городской жилищной политики и исполнением бюджета города Москвы.

**Основные положения диссертационного исследования отражены в
следующих публикациях автора:**

Публикации в ведущих рецензируемых изданиях (Перечень ВАК РФ)

1. Артемов С.А. Развитие региональных систем государственного ипотечного жилищного кредитования / Российское предпринимательство, № 11, 2008 - 0,2 п. л.

Прочие публикации

2. Артемов С.А. Практика управления жилищным фондом города Москвы / Теория и практика управления городом Москвой: Состояние и перспективы развития: материалы научно-практической конференции (26 октября 2006 года). – М.: Моск. городск. ун-т управления Правительства Москвы, 2006 - 0,3 п. л.
3. Артемов С.А. Практика деятельности Правительства Москвы в области решения жилищных вопросов / Теория и практика управления городом Москвой: Состояние и перспективы развития: материалы научно-практической конференции (26 октября 2005 года). Часть первая – М.: Моск. городск. ун-т управления Правительства Москвы, 2006 - 0,2 п. л.
4. Артемов С.А. Практика управления жилищным фондом города Москвы / Управление городом в 21 веке : материалы российско-британской научно-практической конференции, Москва, 28-29 июня 2006 г. / ред. совет: Ю.М. Лужков (председатель), И.Н. Орджоникидзе и др. – М.: Московский городской университет управления Правительства Москвы, 2007– 0,3 п. л.
5. Артемов С.А. «Социальная ипотека» реально поможет москвичам / еженедельная газета Западного административного округа г. Москвы «На Западе Москвы», № 14 (221) 3-9 августа 2007 г. – 0,1 п. л.

Подп. в печ. 20.11.2009.

Формат 60х90/16.

Объем 1,0 п.л.

Бумага офисная.

Печать цифровая.

Тираж 150 экз.

Заказ № 924

ГОУВПО «Государственный университет управления»

Издательский дом ГОУВПО «ГУУ»

109542, Москва, Рязанский проспект, 99, Учебный корпус, ауд. 106

Тел./факс: (495) 371-95-10, e-mail: diric@guu.ru

www.guu.ru

